

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba a analýza systému hmotné stimulace v podniku

Creation and Analysis of the Remuneration System in the Enterprise

Student: Veronika Hříbová

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracovala samostatně.

.....
datum

.....
jméno a příjmení

Chtěla bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrSc. za cenné rady, odborné připomínky, trpělivost a ochotu při vedení bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat za ochotu Ing. Zdeňku Kohoutkovi a také za poskytnuté informace bez nichž by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

Obsah

1.	Úvod	1
2.	Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení	3
2.1.	Charakteristika systému odměňování.....	3
2.1.1.	Složky systému odměňování	3
2.2.	Teorie pracovní motivace a stimulace	4
2.2.1.	Objektivní a subjektivní aspekty	5
2.2.2.	Pracovní motivace a její proces.....	6
2.3.	Faktory ovlivňující motivační účinnost mzdy	8
2.4.	Mzdový systém a cíle personální politiky	9
2.5.	Právní předpisy v oblasti odměňování	10
2.6.	Zaměstnanecké výhody obecně	11
2.7.	Proč poskytovat zaměstnanecké výhody?	11
2.8.	Politika zaměstnaneckých výhod	13
2.9.	Správa zaměstnaneckých výhod.....	13
2.10.	Členění zaměstnaneckých výhod	14
2.10.1.	Volba a výskyt zaměstnaneckých výhod	14
2.11.	Flexibilní zaměstnanecké výhody	19
2.11.1.	Varianty flexibilních výhod	19
2.12.	Metodologie výzkumu.....	20
2.12.1.	Dotazníkové šetření	20
2.12.2.	Popis dotazníku	20
2.12.3.	Zpracování získaných údajů	20
3.	Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci	21
3.1.	Seznámení s organizací	21
3.2.	Odštěpné závody	21
3.3.	Organizační struktura	22
3.4.	o. z. ODRA Ostrava	23
3.4.1.	Struktura zaměstnanců podniku	23
3.5.	Motivační nástroje uplatňované na o. z. ODRA	25
3.5.1.	Peněžní nástroje.....	25
3.5.2.	Nepeněžní nástroje	26
3.6.	Mzda, zaměstnanecké výhody a FKSP v o. z. ODRA	27
3.6.1.	Mzda.....	28
3.6.2.	Zaměstnanecké výhody	29
3.6.3.	Fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“)	29
3.7.	Použití stanoveného postupu a interpretace získaných údajů	32
3.7.1.	Průběh dotazování	32
3.7.2.	Vyhodnocení dotazníků.....	33
3.7.3.	Zjištění závislosti jednotlivých znaků	41
4.	Hodnocení zjištěných výsledků a návrh ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace.....	44
5.	Závěr.....	47
	Seznam použité literatury	49
	Seznam zkratk	51
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	52
	Seznam příloh.....	53

1. Úvod

Tématem mé bakalářské práce je „Tvorba a analýza systému hmotné stimulace v podniku“. Problematika odměňování je obsáhlá a významná pro obě strany – jak pro zaměstnavatele, tak samozřejmě i pro zaměstnance. Podnik by měl mít takový systém odměňování, který odpovídá jeho konkrétním podmínkám a potřebám. Tento systém odměňování musí podnik zachovat konkurenceschopným.

Na druhé straně by měl být zaměstnanec s tímto systémem srozuměn a také ztotožněn. Pokud se bude domnívat, že je nedostatečně ohodnocen, bude nespokojen a to se odrazí v jeho pohledu na společnost, přístupu k práci popř. až odchodu ze zaměstnání. Všechny tyto eventuality ovlivňují podnik, proto je důležité zajistit spravedlivý a transparentní systém odměňování.

Systém odměňování je široké téma, proto jsem se rozhodla ve své bakalářské práci zaměřit na zaměstnanecké výhody a jejich vnímání zaměstnanci. V neustále se zvyšující konkurenci na trhu práce jsou zaměstnanci stále náročnější a zaměstnanecké výhody začínají hrát stále důležitější roli a stávají se běžnou součástí personální politiky každého podniku. Pro zaměstnance představují účinný prostředek motivace, pro podnik úsporu mzdových nákladů.

Naskytla se mi zajímavá možnost výše uvedené téma zpracovávat ve státním podniku DIAMO, státní podnik, odštěpný závod ODRA Ostrava – Vítkovice. Podnik se zabývá např. řešením následků útlumu hornictví v České republice. Dalšími činnostmi podniku jsou kupříkladu sanační práce, péče o kulturní památky a také zajištění správy a nakládání s majetkem státu, s nímž má právo hospodařit.

V úvodu teoretické části bakalářské práce zmiňuji základní právní úpravu v oblasti odměňování a vysvětlení základních pojmů. V dalším textu je pak teoretické vymezení procesu motivace a poté také specifikuji strategii a tvorbu hmotné stimulace. Následně se krátce zmiňuji o nejobvyklejších zaměstnaneckých výhodách, které mohou zaměstnavatelé poskytovat (s ohledem na zaměstnanecké výhody, které poskytuje DIAMO, státní podnik, odštěpný závod ODRA Ostrava – Vítkovice). A na závěr teoretické části uvádím metodologii výzkumu.

V praktické části se zpočátku věnuji seznámení s organizací. Podrobněji se zmiňuji právě o odštěpném závodu ODRA Ostrava – Vítkovice. K tomuto odštěpnému závodu se poté bude vztahovat celá zbývajících praktická část. Zajímá mě, jak zaměstnanci vnímají zaměstnanecké výhody, které mají možnost čerpat. Podnik DIAMO spokojenost zaměstnanců zkoumá minimálně jednou za tři roky metodou anonymního dotazníkového průzkumu s dobrovolnou účastí - proto jsem se v dotazníku zaměřila pouze na základní informace, které jsem poté využila a zpracovala jako dvourozměrný statistický soubor: odchod ze zaměstnání z důvodu ztráty nebo nevyhovující změny zaměstnaneckých výhod a

a) pozice zaměstnance

b) vzdělání zaměstnance.

Zajímá mě, zda má na odchod ze zaměstnání z důvodu ztráty nebo nevyhovující změny zaměstnaneckých výhod vliv pozice zaměstnance a vzdělání zaměstnance. Cílem mé bakalářské práce je tedy zkoumat vnímání poskytovaných zaměstnaneckých výhod zaměstnanci ve zvolené společnosti DIAMO, státní podnik, odštěpný závod ODRA Ostrava – Vítkovice.

2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení

2.1. Charakteristika systému odměňování

Jak uvádí Armstrong (1999) systém odměňování zaměstnanců je tvořen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které udržují a zabezpečují vhodné typy a úrovně mezd/platů, zaměstnaneckých výhod a dalších forem odměny.

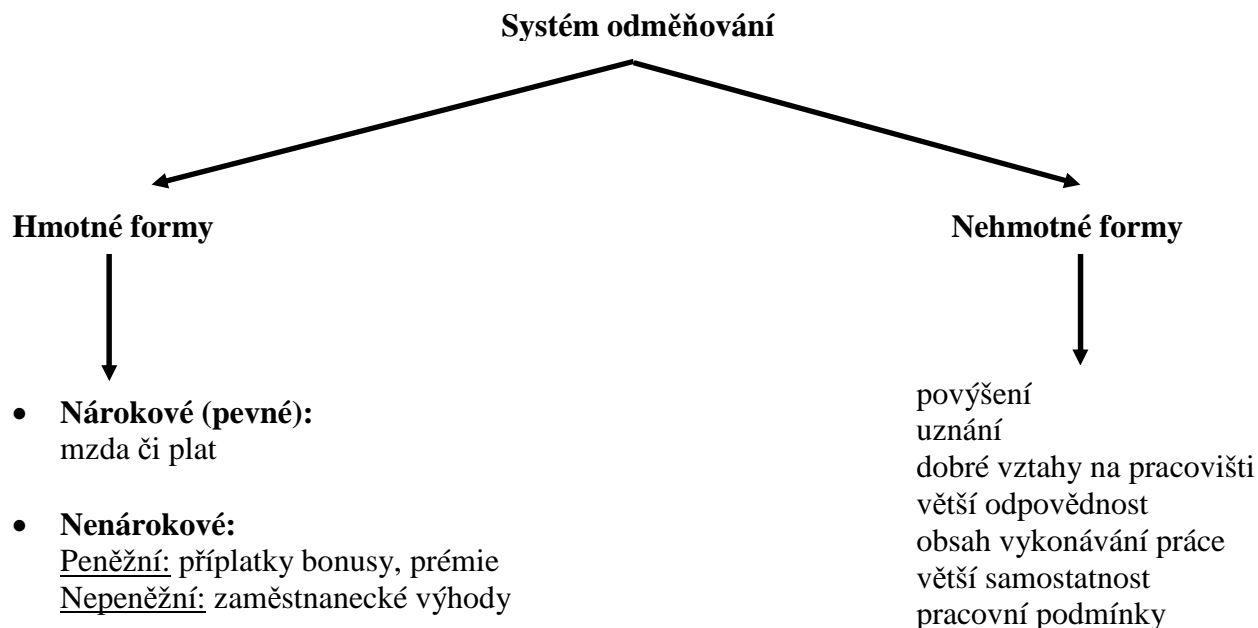
2.1.1. Složky systému odměňování

Za odměnu se obvykle považuje **mzda nebo plat** jako kompenzace za vykonávanou práci.

V moderním řízení lidských zdrojů se většinou strukturuje do tří kategorií:

- odměňování hmotné nárokové (mzda, plat)
- odměňování hmotné nenárokové (příplatky, prémie, bonusy, zaměstnanecké výhody)
- odměňování nehmotné (uznání, povýšení, vybavení pracoviště).

Obr. 2.1 Struktura systému odměňování dokumentuje výše uvedené rozdělení systému odměňování. Mezi prvky odměny zaměstnance tedy přísluší mzda/plat, která je tvořena pevnou složkou (tj. základní mzda/plat) – roční, měsíční, týdenní či hodinová sazba, pohyblivou složkou (např. výkonnostní odměnou, odměnou podle dovedností, příplatky atd.) a dodatkovou složkou.



Zdroj: HORVÁTHOVÁ P., ČOPÍKOVÁ A; *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd.

Ostrava: VŠB – TUO, 2007. 25 s. ISBN 978-80-248-1629-6

Obr. 2.1 Struktura systému odměňování

2.2. Teorie pracovní motivace a stimulace

Zkoumání problematiky odměňování vyžaduje také rozbor psychologických vztahů všech zúčastněných. Psychologie vychází ze základního poznatku, že v oblasti pracovní činnosti je jednání (chování) člověka motivovanou činností. Chování vychází z určitých vnitřních pohnutek (motivů), které jsou jeho hlavními určujícími faktory a je zaměřeno k určitému cíli, které dává tomuto chování účel.

Co určuje formu a intenzitu činnosti člověka? Podle Kleibla (1994) většina motivačních teorií pokládá jako východisko svého zkoumání skutečnost, že:

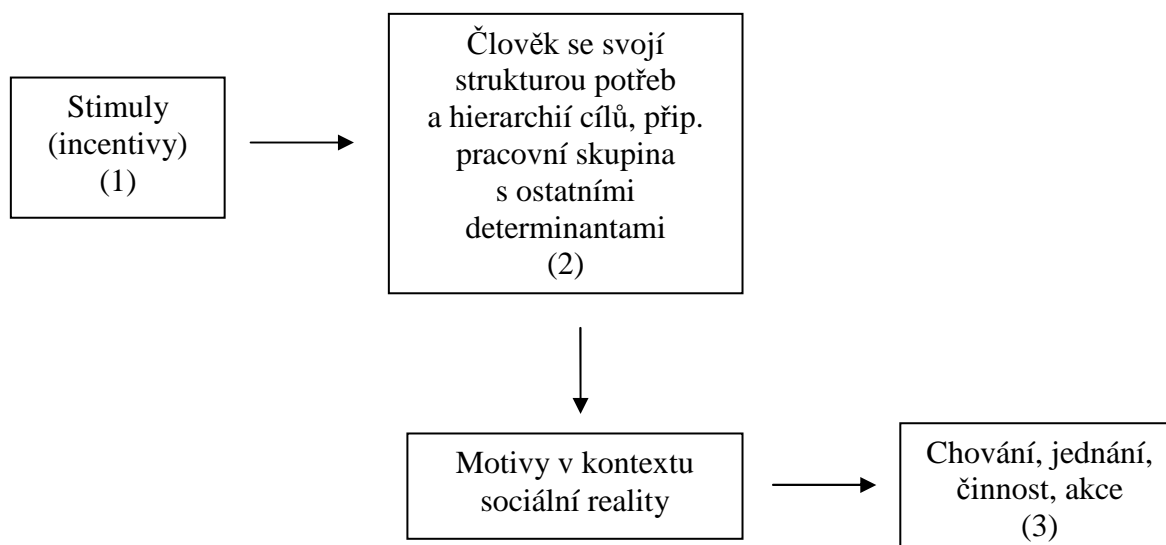
- lidské chování je podmíněné, není náhodné
- lidské chování je cílové, směřuje k dosažení určitého cíle,
- lidské chování je motivované, jeho příčinou je „motiv“, snaha uspokojit určitou potřebu.

V okolí jedince musí být reálná možnost určitým chováním potřebu uspokojit, aby se individuální potřeba skutečně stala hybnou silou činnosti a byla tím tedy příčinou žádoucího chování. Tento objektivní fakt poskytující člověku možnost určitým jednáním uspokojit některou z potřeb, nazýváme podnětem nebo také **stimulem**. Celkový souhrn potřeb tvoří **motivační strukturu**, kterou můžeme definovat jako souhrn předmětů, tj. cílů, na které je individuální motivace zaměřená. **Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem**. Proces stimulace je spojen především s využíváním standardních vnějších podnětů, o kterých můžeme předpokládat, že budou v souladu s vnitřní strukturou potřeb – motivů. Proces motivace pak znamená klást důraz zejména na formování vnitřních pohnutek k práci, jejich usměrňování a popřípadě ovlivňování pořadí v jejich hierarchii.

2.2.1. Objektivní a subjektivní aspekty

Kleibl (1994) dále uvádí, že každá motivační situace má subjektivní i objektivní aspekt. Mezi **subjektivní aspekty** patří potřeby, přání, žádostivosti, pudy a touhy jedince. **Objektivní aspekty** jsou objekty mimo člověka v jeho okolí, které jsou schopné uspokojit tyto potřeby – vystupují jako **podněty** (stimuly) nebo také pobídky. Motiv můžeme chápat jako vnitřní odraz vnějšího podnětu (stimulu) v psychice člověka. Přeměna existujícího podnětu v akci, však není automatická. „Realizace motivu“ je složitým procesem, kde je nutné přihlížet k osobnosti člověka, jeho zkušenostem, morálním vlastnostem, hierarchii jeho potřeb v dané situaci, k síle podnětu.

Proces motivace můžeme zjednodušeně vyjádřit takto:



Zdroj: KLEIBEL, J.; DVOŘÁKOVÁ Z.; HÜTTLOVÁ E.; *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 8 s. ISBN 80-7079-988-9

Obr. 2.2 Motivační situace

Kleibl (1994) uvádí, že faktory ovlivňující motivaci můžeme rozdělit např. podle svého postavení a „aktivity“ v motivačním procesu na tzv. „motivační proměnné“.

Nezávisle proměnné – souhrn stimulů v okolí jednotlivce, které působí na intervenující proměnné, na jednotlivce s jeho potřebami a zkušenostmi (determinanty) vyvoláním určitého chování (aktivity). Nezávisle proměnné jsou na Obr. 2.2 Motivační situace označeny (1), intervenující proměnné (2).

Závisle proměnné – představují chování (výkony) jednotlivce. Tyto závisle proměnné faktory jsou na Obr. 2.2 Motivační situace označeny (3).

2.2.2. Pracovní motivace a její proces

Komplexní řízení pracovní motivace je vysoce náročnou a obtížnou činností. Izolovaně působící podněty nemusí zabezpečit žádoucí cíl. Může dojít k tomu, že proces motivace bude podceňován anebo naopak bude přeceňována hmotná stimulace.

Je nutné rozvinout usměrňování uvědomělé činnosti objektu motivace (zaměstnanec) ve všech jejích složkách v souladu s požadavkem na dosažení žádoucích cílů organizace sladěných s uspokojováním těch motivačních proměnných, které nejsou v rozporu s cíli organizace. Jen takto je podle Kleibla (1994) možné dosáhnout toho, aby byly objektivně správně určeny nezávisle proměnné motivační prvky (stimuly) při znalosti a správném určení závisle proměnných, které tvoří cílové žádoucí chování. Pro správné sestavení a výběr stimulů je nutné poznat motivační základnu zaměstnance, která se liší u jednotlivců i skupin. Tato motivační základna však není neměnná – je vystavena každodennímu působení vnějších i vnitřních faktorů (výchova, vliv prostředí, ideové vlivy, duchovní vlivy, v neposlední řadě také utváření a změny hodnotové orientace jako zevšeobecňování životních zkušeností). Motivační základna se tím pádem samozřejmě během života může měnit a mění - někoho motivuje skutečnost, že se může učit nové věci, někoho zase možnost kariérního postupu, jiného zase vydělané peníze.

Kleibl (1994) vidí **stimul** jako základní prvek motivačního procesu. **Je to podnět, určitá informace, kterou objekt motivace dekóduje a její působení v čase se bude projevovat silovými účinky (podněťová síla) v určitém směru a intenzitě chování.** Změny chování nemusí být nutně vždy spojeny se změnami v uspokojení potřeb pouze hmotné povahy.

Podnět (stimul) tím, že akceptuje určitou potřebu člověka, vytváří konkrétní specificky působící motiv pracovního jednání.

Zaměstnanec má tedy určitou potřebu a mzda/zaměstnanecké výhody (stimul) mu umožní tuto potřebu uspokojit.

Motivační síla vzniká jako důsledek neuspokojení určitých potřeb a snahou tuto potřebu uspokojit. **Podněťová síla** pak začíná působit v okamžiku přijetí vytvořeného či objektivně existujícího podnětu. **Obsahem procesu stimulace je cílevědomé využívání existujících a vytvářených nových podnětů k práci.**

Mzda/zaměstnanecké výhody v určité výši mohou působit pozitivně i negativně a to závislosti na splnění očekávacích postojů pracovníků vzhledem k vynaloženému úsilí. Nízká mzda nebo neposkytování (správných, žádoucích) zaměstnaneckých výhod působí zklamání a pocit nedostatečného ocenění – sníží zaměstnancovu aktivitu. Na druhé straně nepřiměřeně vysoká

mzda, zaměstnanecké výhody, které zaměstnanec bere jako samozřejmost a „zvykl si na ně“ - umožňuje pracovníkovi realizaci potřeb neodpovídající efektům jeho práce.

Snaha o vytvoření souladu v působení všech podnětů k práci zvyšuje účinnost motivačního procesu a vytváří podmínky pro lepší využití schopností všech zaměstnanců a také využití rezerv v pracovním výkonu, pracovní iniciativě a tvůrčí aktivitě.

Spokojenost s výdělkem je kladný činitel ve vztahu k práci, zvyšuje pracovní spokojenost, ale není dominantní. Prvek mzdy ve významu pracovního stimulu není jednoznačný a to ani v chápání samotných pracovníků. Podle Kleibla (1994) totiž většina zaměstnanců totiž neočekává „maximálně možný nejvyšší výdělek“, nýbrž „spravedlivý výdělek“, který v sobě zejména zahrnuje i subjektivní „hodnotící“ postoje k výdělku ostatních členů skupiny, zaměstnanců podniku nebo jiných pracovních skupin. Faktorů, které spoluvytvářejí pocit „spravedlivé“ odměny je celá řada – ve své podstatě to nejsou jen faktory ekonomické, ale i psychologické, případně sociální. Zahrnují v sobě hodnocení vlastní pozice zaměstnance ve skupině, srovnání své výkonnosti s ostatními, porovnání námahy a intenzity práce atd. Subjektivní odhad výše „spravedlivé“ mzdy je vždy relativní.

2.3. Faktory ovlivňující motivační účinnost mzdy

Vliv mzdy na zaměstnance není mechanický a se zvyšováním mzdové pobídky neprobíhá zvyšování úsilí. Mechanický účinek není možný, protože každý motivační akt ovlivňuje nejen současné, ale i budoucí jednání člověka. Pracovní stimul je hodnocen nejen očekávaným nebo přislíbeným přínosem, ale i vlastními zkušenostmi. „Mzdový systém, který má skutečně ovlivňovat chování pracovníka by neměl být srozumitelný pouze co do formy odměny a její výše, ale také z hlediska jeho logiky vztahů, které vytvářejí základ stability a podmínek odměňování.“¹ Nejpriznivěji stimuluje zaměstnancovo chování pocit důvěry, vybudovaný na zkušenosti, že kvantita i kvalita vykonávané práce bude morálně i hmotně oceněna.

¹ KLEIBEL, J.; DVOŘÁKOVÁ Z.; HÜTTLOVÁ E.; *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 19 s. ISBN 80-7079-988-9

2.4. Mzdový systém a cíle personální politiky

Mzda je utvářena v organizaci ve strukturovaném systému, tj. **mzdový systém**. Představuje vyvážený soubor nástrojů a stanovených postupů, pomocí nichž se utváří mzda jednotlivých pracovníků podle předem stanovených kritérií. Mzdový systém je součástí systému personálního řízení v organizaci a může svoji funkci plně provádět jen v vzájemném působení s ostatními nástroji personální práce. Dohromady pak utvářejí kvalitu lidských zdrojů organizace.

Lidské zdroje (náklady na výrobu) musí být efektivně a hospodárně využívány a musí plnit požadavky dané podnikatelskými hledisky. Hammer a Bacharach (1977) uvádí, že chceme-li zjistit, jaký má být systém odměňování a jaký má vliv na zaměstnance, musíme se na tento systém dívat z obou stran.

Míra uspokojování sociálních potřeb vede k uspokojení očekávacích postojů pracovníků, identifikaci s organizací a také pozitivnímu pracovnímu naladění. Převládající tlak na výkonnost pouze příkazovým managementem, převaha stimulace výkonnosti s růstem intenzity práce je většinou u zaměstnanců vnímána jako negativní zátěž, snižující spojenost s prací a snižuje ochotu k aktivní spoluúčasti na řešení pracovních problémů.

Pokud se v dnešní době potlačí motivy orientované na spokojenost, seberozvoj a identifikaci s cíly organizace, tak jakákoliv intenzivní stimulace zaměřená pouze na výkonnost, neumožňuje formovat pracovní postoje k žádoucí tvůrčí činnosti a iniciativě. Ideální situace tedy nastává, pokud zaměstnanec svou práci umí a ještě má pro ni motivaci. Naopak má na podnik negativní důsledky zaměstnanec, kterého práce nebaví. Jana Byczkowska, personální manažerka společnosti PriceWaterhouseCoopers ČR uvádí, že: „Takoví zaměstnanci nikdy nezůstanou v práci ani o pět minut déle, neudělají nic navíc, jejich výkon je pomalejší a ještě zhoršují vztahy mezi kolegy.“²

Ve vnitřním řízení firmy plní **mzda** funkci podnětu neboli **stimulu k práci**. Tento stimul může být zaměřen, dle potřeb a cílů organizace, na podněcování zájmu zaměstnance k žádoucímu výkonu, kvalitě činnosti, rozvoje kvalifikace a schopností, loajalitě k firmě a jejím cílům.

² LANGOVÁ, Dagmar. *Proč chtějí, aby vás práce bavila*. MF DNES. 12. listopadu 2009, s. D1.

2.5. Právní předpisy v oblasti odměňování

Je vhodné také zdůraznit, že problematika odměňování je součástí pracovního práva a zaměstnanosti - ty charakterizuje existence širokého spektra právních předpisů jako jsou např. obecné předpisy tj. zákoník práce a prováděcí předpisy k zákoníku práce včetně souvisejících předpisů. V právním řádu České republiky je však také zakotvena celá řada další právních norem týkajících se této oblasti.

Já si dovoluji uvést pouze základní a nejdůležitější body této problematiky.

Zaměstnavatel je účastník pracovněprávního vztahu. Jedná se o fyzickou osobu (např. živnostník) nebo právnickou osobu (např. obchodní společnost). Zaměstnavatel jedná buď osobně (fyzická osoba), nebo prostřednictvím statutárního orgánu (právnická osoba) či prostřednictvím určených vedoucích nebo i dalších zaměstnanců. Zaměstnavatelem je i stát. Za ten v pracovněprávních vztazích jedná příslušná organizační složka státu.

Zaměstnanec je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu. Jde vždy o fyzickou osobu, která jedná svým jménem. Pro účely předpisů o sociálním a zdravotním pojištění a také o dani z příjmů ze závislé činnosti jsou za zaměstnance považováni např. i osoby v obdobných pracovních vztazích a společníci a jednatele s. r. o. bez pracovněprávního vztahu, kteří pro tuto společnost pracují a jsou za tuto práci odměňováni.

Odměňování za práci zaměstnanců je upraveno v zákoníku práce. Do konce roku 2006 se řídilo dvěma samostatnými zákony. **Zákonem č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку** (zákon o mzdě) a **Zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech** (zákon o platu). Terminologické rozlišení odměny za práci na mzdy a platy zůstává zachováno.

Kromě zákonů, které uvedu níže, upravuje danou oblast i celá řada dalších právních norem - zákonů, nařízení vlády a také vyhlášek. Já uvádím nejdůležitější právní předpisy, které mají bezprostřední vztah ke mzdové/platové problematice:

1. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
2. Zákon č.143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech.
3. Zákon č.2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.

2.6. Zaměstnanecké výhody obecně

Zaměstnavatel zaměstnanecké výhody poskytuje zaměstnancům obvykle pouze za to, že jsou u něj v pracovním poměru. Zaměstnanecké výhody jsou také známé jako nepřímé odměny nebo benefity. Jako stručnou definici můžeme uvést, že se jedná o nepeněžní plnění, které je poskytováno zaměstnancům - z fondů kulturních a sociálních potřeb (FKSP), ze sociálního fondu nebo ze zisku po jeho zdanění.

Armstrong (2009) uvádí, že zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souhrnu odměn. Jako součást celkové hmotné odměny mohou být zaměstnanecké výhody odloženy na později nebo jako např. penzijní systémy, pojištění, penzijní dávky mohou mít zásahovou povahu, dále ještě mohou být bezprostřední – podnikový automobil nebo půjčka. V neposlední řadě do zaměstnaneckých výhod patří také dovolená a způsob poskytování volna (mnozí zaměstnanci berou právě tyto zaměstnanecké výhody jako samozřejmost). Navíc je poskytování některých zaměstnaneckých výhod výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance díky úsporám na daních.

2.7. Proč poskytovat zaměstnanecké výhody?

„Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.“³

³ ARMSTRONG M.; *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 600 s. ISBN 80-7169-614-5

Pokud organizace poskytuje zajímavý a konkurenceschopný systém celkovým odměn, tento systém umožňuje získat a udržet si kvalitní zaměstnance a zaměstnanecké výhody jsou významným prvkem, který může pomoci eliminovat nežádoucí odchod takovýchto zaměstnanců. Poskytované zaměstnanecké výhody mohou zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat ztotožnění s organizací a také např. omezovat nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců. Také z tohoto důvodu si stále více organizací uvědomuje, že zaměstnanecké výhody tvoří image celé organizace a je jejich konkurenční výhodou. Zároveň ale není pro zaměstnavatele výhodné, pokud zaměstnanci nabudou dojmu, že mají na tyto zaměstnanecké výhody nárok bez ohledu na produktivitu a kvalitu jejich odvedené práce – na výhody se totiž snadno a rychle zvykne.

Je přitom důležité, aby zaměstnanci vnímali zaměstnanecké výhody jako „něco navíc“. Mnohdy zaměstnanci vnímají poskytování zaměstnaneckých výhod jako přirozenou část pracovního vztahu. Je proto vhodné, aby organizace zkoumala potřeby a požadavky zaměstnanců – zjišťovat, jak tyto výhody hodnotí, posoudit efektivitu jednotlivých zaměstnaneckých výhod i výši rozpočtu a ověřit informovanost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami a podle toho nabízet žádané zaměstnanecké výhody. Protože zrušení nebo (nesprávná) změna zaměstnaneckých výhod bez zjevného důvodu může být pro zaměstnance demotivující.

Poskytováním zaměstnaneckých výhod se organizace snaží motivovat k dobré pracovní kázni a vysokým výkonům. A nemusí to být jenom dobře známé stravenky – může to být např. služební automobil, mobilní telefon, příspěvek na penzijní připojištění, školení a kurzy, atd. „Poskytování benefitů je dnes obvyklé ve většině středních a velkých soukromých podniků a leckde se dokonce stalo důležitou součástí personální politiky a řízení lidských zdrojů. Důvodů, proč zaměstnavatelé benefity svým zaměstnancům poskytují a neřeší vše prostým navýšením platu, je přinejmenším několik:

- odměňování formou benefitů je výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance díky úsporám na daních a odvodech na sociální a zdravotní pojištění,
- stabilizační a motivační efekt vhodně zvolených a zaměstnancům prezentovaných benefitů může být vyšší, než kdyby se vše řešilo v rámci platu.

Poskytování benefitů je obvyklé u většiny zaměstnavatelů a jejich absence by mohla být při získávání a stabilizaci zaměstnanců vnímána jako konkurenční nevýhoda.“⁴

2.8. Politika zaměstnaneckých výhod

Na zaměstnanecké výhody můžeme pohlížet ze dvou pohledů – z pozice zaměstnavatele a z pozice zaměstnance. Zaměstnanecké výhody jsou nástrojem zvyšování oddanosti organizace a ukazují, že zaměstnavatel pečuje o spokojenost zaměstnanců. Zaměstnancům tyto výhody naopak zase slouží k osobním potřebám a některé zaměstnanecké výhody (např. mateřská dovolená), jsou zabezpečeny ze zákona.

Základem pro stanovení politiky zaměstnaneckých výhod je strategie. Zde je nutné najít správnou relaci mezi rozsahem a škálou zaměstnaneckých výhod, které bude organizace poskytovat a náklady, které je ochotna vynaložit.

Armstrong (2009) uvádí, že politika zaměstnaneckých výhod zahrnuje:

- typy zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány (s ohledem na jejich hodnotu pro zaměstnance, na jejich náklady a konkurenceschopnosti těchto výhod)
- velikosti, rozsahu a škály zaměstnaneckých výhod
- celkových nákladů poskytování zaměstnaneckých výhod v poměru k nákladům na základní mzdy a platy
- uplatnění pružných a flexibilních zaměstnaneckých výhod.

2.9. Správa zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody mohou být pro organizace drahé - je nutné sledovat náklady na jejich poskytování a také je důležité porovnání těchto nákladů a užitku z nich plynoucí. Měl by existovat rozpočet nákladů na zaměstnanecké výhody a ten porovnávat se skutečně vynaloženými výdaji. Je také doporučeno provádět pravidelná šetření názorů zaměstnanců – šetření mohou poukázat na (ne)spokojenost zaměstnanců, popř. upozornit organizaci a možné změny v systému zaměstnaneckých výhod.

⁴ <http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/> 17.3. 2010

2.10. Členění zaměstnaneckých výhod

Jako nejčastější rozdělení zaměstnaneckých výhod uvádí Horváthová a Čopíková (2007) následující čtyři skupiny:

- **Sociální výhody** – důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci apod.
- **Výhody zkvalitňující využívání volného času** – kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů
- **Výhody se vztahem k práci** – stravování, podnikové parkoviště, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené organizací apod.
- **Výhody spojené s postavením v organizaci (poziční zaměstnanecké výhody)** – firemní automobily, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace organizace apod.

Je důležité, aby organizace měla systém takových zaměstnaneckých výhod, které **podporují její strategické cíle**. Podkladem pro vytvoření nabídky zaměstnaneckých výhod by měla být analýza motivace potřeb zaměstnanců a také informace z trhu.

2.10.1. Volba a výskyt zaměstnaneckých výhod

Mezi faktory, které ovlivňují, jaké zaměstnanecké výhody budou poskytovány a do jaké míry, patří, co zaměstnanci chtějí (např. na základě dotazníkového šetření), průzkum na trhu práce (srovnání s konkurencí) a v neposlední řadě, co si organizace může dovolit (náklady spojené se systémem zaměstnaneckých výhod).

Ráda bych zmínila, jaké zaměstnanecké výhody si zvolila a poskytuje svým zaměstnancům OKD, a.s., protože roku 2002 byla ke státnímu podniku DIAMO připojena likvidovaná část ostravsko-karvinských dolů pod názvem o. z. ODRA. OKD, a. s. na svém serveru <http://www.okd.cz> uvádí následující:

OKD, a. s. nabízí pro důlní a dělnické profese tyto zaměstnanecké výhody:

- možnost přidělení bytu
- příspěvek na penzijní připojištění

- věrnostní příspěvek nebo stabilizační odměny
- přídavek na dovolenou.
- přídavek na Vánoce
- firemní odměny
- příspěvek na stravování až 55%
- ozdravné pobyty pro děti
- zajištění dopravy z klíčových míst účelovými spoji
- podpora dalšího vzdělávání
- podpora sportovních a kulturních aktivit
- týden dovolené navíc (5 týdnů)

Pro důlní provozy navíc:

- polévky, svačiny a pitný režim zdarma.
- rekondiční pobyty a rehabilitační péče pro zaměstnance vybraných pracovišť.
- další týden dovolené navíc (6 týdnů).

Novinkou mezi zaměstnaneckými výhodami je podle internetového článku na serveru <http://www.skrivanek.cz> i péče o zdraví zaměstnanců. Souvisí to s tím, že od roku 2009 společnosti musí zaměstnancům platit první dva týdny jejich nemoci (dosud šly tyto peníze z veřejného zdravotního pojištění). Společnosti se tedy stále více zaměřují na prevenci proti onemocnění zaměstnanců - poskytují zaměstnancům zdarma vitamíny nebo jim hradí očkování proti chřipce. A právě i OKD nabízí svým zaměstnancům „zdraví“ jako něco navíc k mzdě/platu - rozhodla se hradit horníkům desetidenní volno na rehabilitaci.

Tomšík (2005) zmiňuje, že je nutné počítat s tím, že Česká republika bude ovlivňována globalizací a vystavena jejím důsledkům – konkurence zahraničních firem apod. Proto ještě uvádím informace o zaměstnaneckých výhodách, které odpovídají britské praxi.

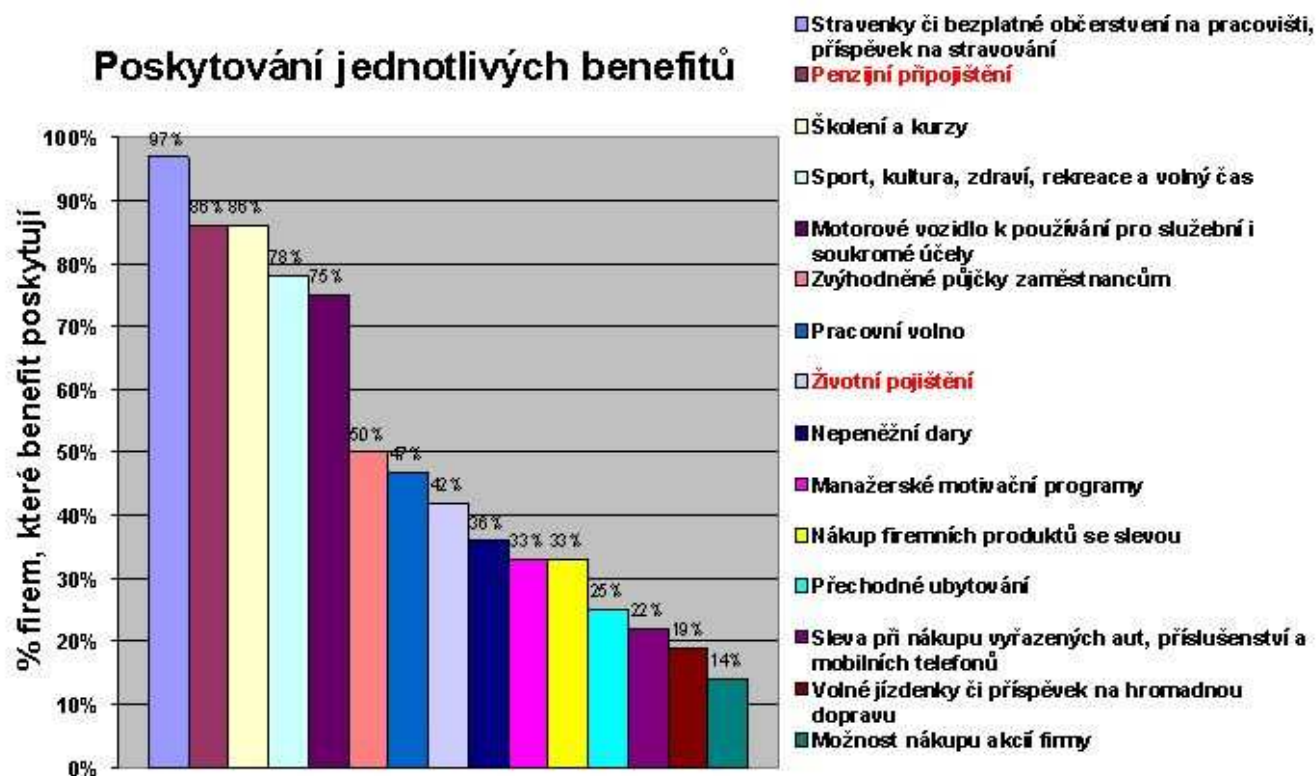
Armstrong (2009) uvádí šetření *Survey of Reward Management* (Šetření od řízení odměňování), uskutečněné britským Chartered Institute of Personal and Development v roce 2006 (Zdroj: Chartered Institute of Personal and Development: *Survey of Reward*

Management. London, CIPD 2006). Toto šetření zjistilo, že deset nejčastějších zaměstnaneckých výhod poskytovaných respondenty bylo:

1. nemocenské dávky u nemocí z povolání	83 %
2. 25 a více dní placené dovolené	81 %
3. podnikové parkoviště	74 %
4. poskytování čaje, kávy, studených nápojů	68 %
5. vánoční večírek/oběd	64 %
6. životní pojištění	63 %
7. přidělení automobilu	60 %
8. soukromá zdravotní péče	60 %
9. rozšířená mateřská dovolená	54 %
10. pomoc při přemístění/stěhování	51 %.

Šetření se provádělo ve Velké Británii, kde obecné principy daňových dopadů, právních předpisů a konkurence mezi organizacemi nejsou zcela stejné jako u nás. Ve srovnání s Českou republikou se struktura zaměstnaneckých výhod liší.

Celý následující text se tedy již vztahuje k České republice - krátce popisují nejčastější zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány a grafické zobrazení poskytování jednotlivých zaměstnaneckých výhod (Zdroj: Ogilvy PR, léto 2007) je znázorněno na Obr. 2.3 Poskytované zaměstnanecké výhody.



Zdroj: <http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/> 17.3. 2010

Obr. 2.3 Poskytované zaměstnanecké výhody

- **Stravenky** - jsou nejrozšířenější, poskytuje je většina zaměstnavatelů plošně všem svým zaměstnancům. Zaměstnavatel má podle zákoníku práce umožnit svým zaměstnancům během pracovní doby stravování. Pokud neprovozuje vlastní stravovací zařízení, podporuje většinou stravování svých zaměstnanců prodejem stravenek.
- **Penzijní připojištění** – je vhodné pro spoření na penzi; zaměstnanci mají možnost finančně se zabezpečit na důchodový věk. Navíc počet firem, které přispívají na penzijní připojištění svých zaměstnanců stále přibývá, více viz. rozdělení zaměstnaneckých výhod z daňového hlediska.
- **Školení a kurzy** – touto cestou si zaměstnanec může udržet a také zvýšit svou kvalifikaci, více viz. rozdělení zaměstnaneckých výhod z daňového hlediska.

- **Sport, kultura, rekreace, zdraví a volný čas** – zaměstnanec má možnost používat sportovní, vzdělávací, rekreační a zdravotnická zařízení nebo ve formě příspěvku na kulturní a sportovní akce. Z této kategorie může čerpat jak zaměstnanec, tak i jeho rodinní příslušníci.

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit ještě z hlediska daňových dopadů na:

a) daňově optimální

- *Poskytnutí služebního vozidla* – většinou se vyskytuje na manažerských pozicích, v dnešní době je poskytnutí služebního vozidla běžnou praxí.
- *Vzdělávání* – existují dva druhy školení (prohloubení kvalifikace a zvyšování kvalifikace), aby školení bylo daňově optimální mělo by souviset s činností zaměstnavatele.
- *Penzijní připojištění* – zaměstnavatel může na účet u penzijního fondu platit příspěvek až do výše 5 % zaměstnancova měsíčního vyměřovacího základu na sociální pojištění, aniž by z něj zaměstnanec zaplatil daň z příjmů, pro zaměstnavatele pak tento příspěvek bude daňově uznatelným nákladem do výše 3 % zaměstnancova ročního vyměřovacího základu na sociální pojištění a je navíc osvobozen od sociálního a zdravotního pojištění.
- *Životní pojištění* – zaměstnavatel může jako svůj daňový náklad uplatnit příspěvek do max. výše 8 000 Kč ročně a z této platby neodvádí sociální a zdravotní pojištění, zaměstnavatel však může přispět částkou až 12 000 Kč ročně – ta nepodléhá u zaměstnance dani z příjmů.

b) daňově přijatelné

- *Rekreace a rekreační zařízení* - zaměstnavatel si tyto výdaje nemůže zahrnout do daňově uznatelných nákladů, ale platí je z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění.
- *Využití sportovních, vzdělávacích a zdravotnických zařízení* – tyto zaměstnanecké výhody jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a pojistného, ale je zapotřebí dodržet podmínku nepeněžitého poskytnutí ze strany zaměstnavatele.
- *Poskytování přechodného ubytování*

c) daňově nevýhodné

- *Úhrada pohonných hmot spotřebovaných účely zaměstnance*
- *Úhrada soukromých telefonních hovorů*

2.11. Flexibilní zaměstnanecké výhody

Tyto zaměstnanecké výhody jsou také známé jako **Cafeteria systém**. Mgr. Michal Hatina, partner společnosti HR GURU na serveru <http://kariera.ihned.cz/> uvádí, že je to systém volitelných/flexibilních zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci si z určitého nabídkového koše sestaveného zaměstnavatelem vybírají podle svých preferencí zaměstnanecké výhody.

Výhody flexibilních zaměstnaneckých výhod jsou flexibilita, transparentnost, informovanost, spravedlnost (zaměstnanec si sám zvolí, co bude čerpat), dále konkurenční výhoda pro organizaci a zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Naopak mezi nevýhody tohoto systému patří hlavně časově a finančně nákladné zavedení tohoto systému a jeho náročná administrativa. Nákladná je také pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců.

2.11.1. Varianty flexibilních výhod

Horváthová a Čopíková (2007) zmiňují 3 varianty flexibilních výhod:

1. **Systém bufetu** – je dán výčet jednotlivých zaměstnaneckých výhod s možností vybrat si je do výše svého zaměstnaneckého účtu.
2. **Systém jádra** – je pevně dáno jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance a zbývající zaměstnanecké výhody jsou v nabídce volitelného bloku.
3. **Systém bloků** – jsou nadefinované kategorie zaměstnanců (např. muži, ženy, apod.) a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.

2.12. Metodologie výzkumu

2.12.1. Dotazníkové šetření

K získání potřebných dat jsem zvolila metodu dotazníkového šetření, kterou anonymně vyplnili zaměstnanci odštěpného závodu ODRA Ostrava – Vítkovice.

2.12.2. Popis dotazníku

Dotazník (viz Příloha 1) tvoří 12 uzavřených otázek. 7 otázek se vztahuje k zaměstnaneckým výhodám a zbývajících 5 (identifikačních) otázek přísluší do všeobecné části, kde jsem se snažila blíže zmapovat strukturu zaměstnanců podniku. Dotazník je možné vyplnit jak klasickým způsobem, tak také elektronickou formou.

2.12.3. Zpracování získaných údajů

Vyplněné dotazníky jsem zpracovala a graficky znázornila výsečovým grafem, který je také popsán procentuálním ohodnocením odpovědí. Poté jsem zkoumala, jaký vliv má pozice zaměstnance a vzdělání zaměstnance na vnímání ztráty nebo nevyhovující změny zaměstnaneckých výhod. Zda jsou tyto znaky na sobě závislé či ne.

Zjištěné výsledky budou hlavním podkladem pro stanovení návrhů a opatření v odštěpném závodě ODRA Ostrava – Vítkovice.

3. Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci

Předtím než přistoupím k dříve uvedené metodice výzkumu, tak v této kapitole krátce představím společnost, zmíním strukturu zaměstnanců a používané motivační nástroje (peněžní i nepeněžní).

3.1. Seznámení s organizací

DIAMO, státní podnik Stráž pod Ralskem



Zdroj: Výroční zpráva DIAMO s. p. za rok 2007

Obr. 3.1 DIAMO, státní podnik Stráž pod Ralskem

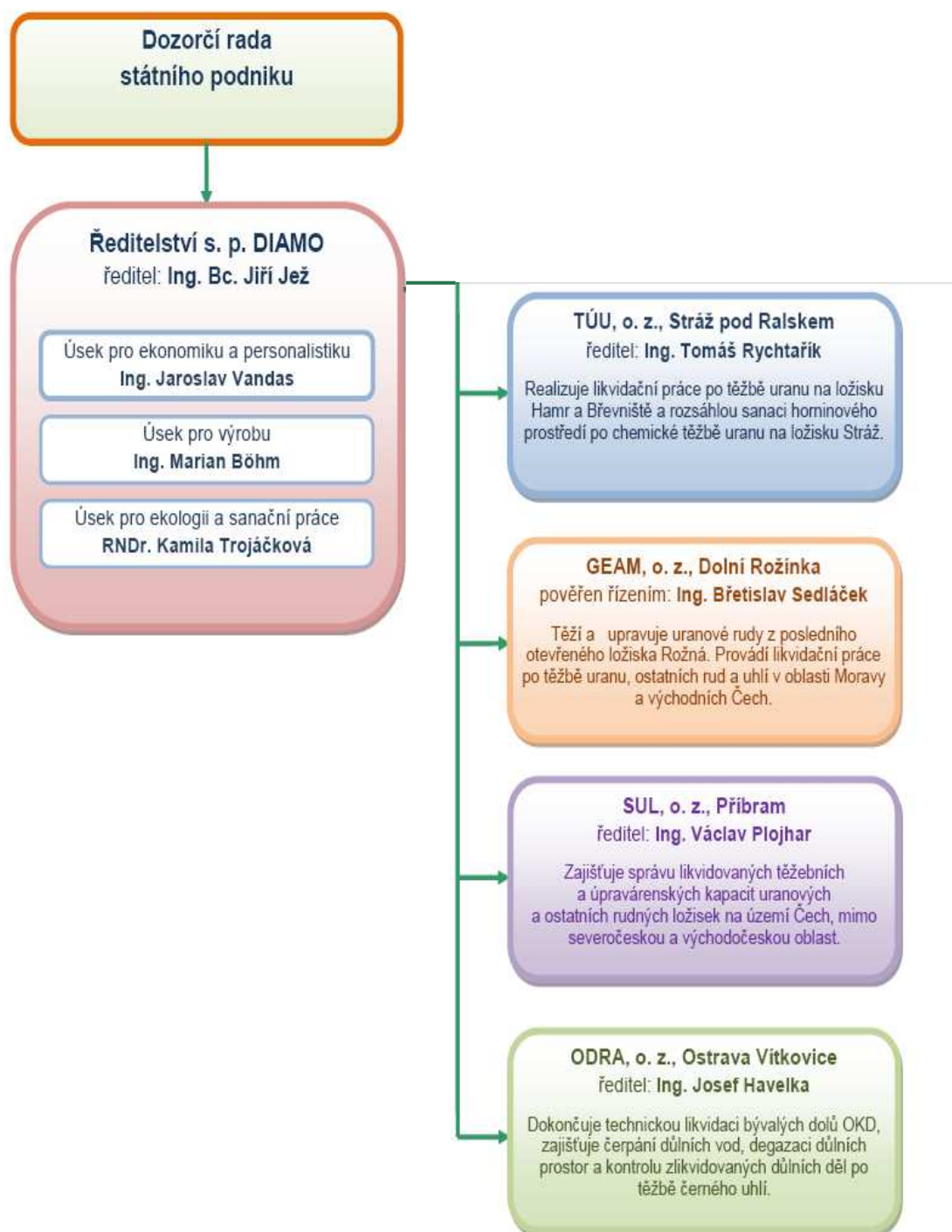
DIAMO je státní podnik, který sídlí ve Stráži pod Ralskem. Je organizací, která realizuje vládou vyhlášený útlum uranového, rudného a části uhelného hornictví v České republice a zajišťuje produkci uranového koncentrátu pro jadernou energetiku. Po roce 2001 dochází k postupné přeměně od těžební činnosti k ozdravné činnosti s cílem významně se podílet na řešení následků útlumu hornictví v České republice.

3.2. Odštěpné závody

Státní podnik DIAMO zajišťuje svou činnost v regionech prostřednictvím 4 odštěpných závodů:

- Těžba a úprava uranu ve Stráži pod Ralskem
- GEAM v Dolní Rožínce
- Správa uranových ložisek v Příbrami
- ODRA v Ostravě

3.3. Organizační struktura



Zdroj: Výroční zpráva DIAMO s. p. za rok 2007

Obr. 3.2 Organizační struktura

3.4. o. z. ODRA Ostrava

Odštěpný závod ODRA (dříve Důl Odra OKD, a. s.) vznikl jako nástupnická organizace uzavíraných dolů Šverma, Heřmanice, Ostrava a Odra, (tedy dolů z ostravské části revíru), ke kterým byl 1. ledna 1998 organizačně začleněn Důl J. Fučík a k 1. červenci 1999 byly připojeny závody František a Paskov z karvinské a jižní části revíru. K datu 1. ledna 2002 byl odštěpný závod ODRA prodejem části OKD, a. s. v souladu s usnesením vlády č. 453/2001 převeden na DIAMO, státní podnik. K 1. 1. 2004 byla k odštěpnému závodu ODRA prodejem části OKD, a. s. v souladu s usnesením vlády č. 1128/2003 připojena lokalita Barbora.

Odštěpný závod ODRA je rozdělen na 4 útvary:

- Ředitelství o. z.
- Středisko Laguny
- Středisko Důl
- Středisko Povrch

Odštěpný závod ODRA zajišťuje čerpání důlních vod, dokončuje likvidaci bývalých dolů OKD a také kontrolu důlních děl po těžbě černého uhlí, atd.

3.4.1. Struktura zaměstnanců podniku

V tomto roce má odštěpný závod ODRA 260 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni celkem do tří kategorií a to: dělník pracující na povrchu (dále jen „DP“), dělník pracující v dole (dále jen „DD“) a technickohospodářský pracovník (dále jen „THP“). V Grafu 3.1. Počet a struktura zaměstnanců je zobrazen jak celkový počet zaměstnanců v letech od roku 2002 až do roku 2010, tak také graficky znázorněné podíly jednotlivých kategorií zaměstnanců v každém roce.

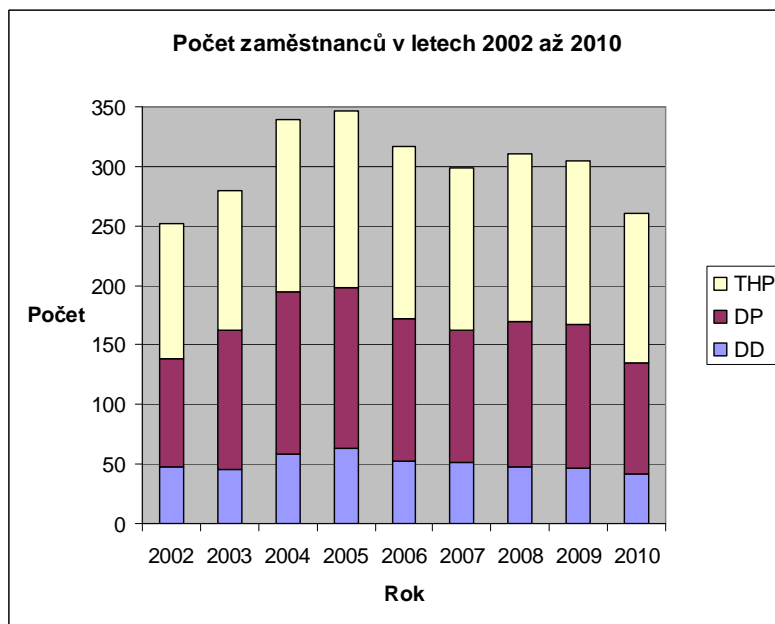
Časové období let 2002 až 2010 jsem zvolila, protože roku 2002 byla ke státnímu podniku DIAMO připojena likvidovaná část ostravsko-karvinských dolů pod názvem o. z. ODRA.

Rok	DD	DP	THP	Celkem
1.1.2002	48	91	113	252
1.1.2003	45	118	116	279
1.1.2004	59	136	144	339
1.1.2005	63	135	148	346
1.1.2006	52	120	144	316
1.1.2007	51	112	136	299
1.1.2008	48	122	140	310
1.1.2009	47	120	138	305
1.1.2010	42	93	125	260

Zdroj: interní zdroj

Tab. 3.1 Počet zaměstnanců v letech 2002 až 2010

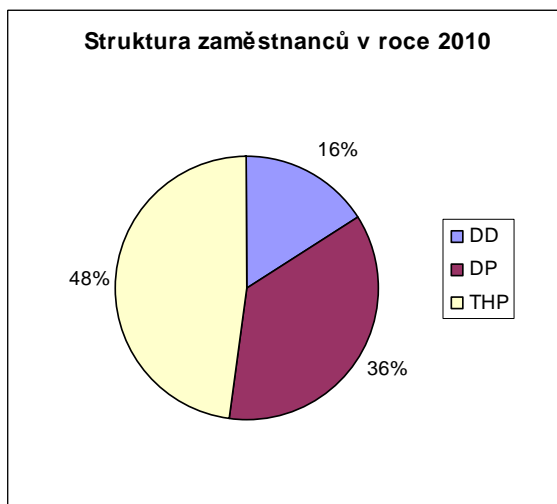
Níže uvedený Graf 3.1. Počet a struktura zaměstnanců vychází z hodnot uvedených v Tab. č. 3.1 Počet zaměstnanců v letech 2002 až 2010, která mi byla poskytnuta z interních zdrojů společnosti.



Zdroj: interní zdroj

Graf 3.1 Počet a struktura zaměstnanců

Dále uvedený Graf 3.2 Struktura zaměstnanců v roce 2010 zobrazuje podíl jednotlivých kategorií zaměstnanců a to ve zkoumaném roce – tedy v roce 2010. Struktura zaměstnanců je následující: z celkového počtu zaměstnanců je 48 % technickohospodářských pracovníků, dále pak 36 % dělníků pracujících na povrchu a zbývajících 16 % jsou dělníci pracující v dolech (celkový počet dělníků je tedy 52 %).



Zdroj: Interní zdroj

Graf 3.2 Struktura zaměstnanců v roce 2010

3.5. Motivační nástroje uplatňované na o. z. ODRA

Z interního zdroje také uvádím motivační nástroje, které jsou nyní využívány v odštěpném závodu ODRA Ostrava – Vítkovice. Nejprve uvádím peněžní nástroje a poté nepeněžní.

3.5.1. Peněžní nástroje

Mzda: Odměňování závisí na zařazení zaměstnance na konkrétní pracovní místo a jeho pracovních výsledcích. Součástí mzdy jsou také prémie za plnění stanovených úkolů a mimořádné odměny za splnění mimořádných, jednorázových či nepředpokládaných úkolů.

Hornické stabilizační odměny: Tyto se vyplácí zaměstnancům, kterým se neposkytuje věrnostní přídavek horníků a kteří na s. p. DIAMO odpracovali nepřetržitě nejméně 5 let za stanovených podmínek.

Věrnostní přídavek horníků: Stanoví se dle zákona č. 62/1983 Sb. v závislosti na době hornické činnosti a na zařazení zaměstnání do jednotlivých skupin hornických činností.

Odměny při pracovních a životních výročích: Jsou sjednány v podnikové kolektivní smlouvě s. p. DIAMO platné pro o. z. ODRA (výročí 10 let a následující pětiletá výročí nepřetržitého trvání pracovního poměru k zaměstnavateli; dosažení 50 a 60 let věku; první ukončení pracovního poměru po získání nároku na starobní či plný invalidní důchod).

Příspěvek na penzijní připojištění: Podmínky a výše příspěvku, který zaměstnavatel uhradí za zaměstnance – účastníka penzijního pojištění se státním příspěvkem podle Zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem, ve znění pozdějších předpisů, jsou sjednávány v podnikové kolektivní smlouvě s. p. DIAMO platné pro o. z. ODRA a v zásadách pro tvorbu, čerpání a používání FKSP.

3.5.2. Nepeněžní nástroje

Dovolená na zotavenou: Je podnikovou kolektivní smlouvou s. p. DIAMO platnou pro o. z. ODRA prodloužena všem zaměstnancům o. z. ODRA o jeden týden nad výměru stanovenou kolektivní smlouvou vyššího stupně, tzn. na 6 týdnů.

Výdaje na závodní preventivní péči: Poskytují se v rozsahu stanoveném Zákonem č. 20/1966 Sb. na preventivní zdravotní prohlídky nehrazené zdravotní pojišťovnou.

Výdaje na vzdělávání zaměstnanců o. z. ODRA, pokud souvisejí s předmětem činnosti nebo pracovním zařazením zaměstnance včetně náhrady mzdy.

Výdaje na závodní stravování: Odštěpný závod ODRA poskytuje všem zaměstnancům stravování v jídelně na lokalitě Jeremenko formou stravenek dle podnikové kolektivní smlouvy s. p. DIAMO platné pro o. z. ODRA.

Výdaje na pracovní právní nároky zaměstnanců umožněné podnikovou kolektivní smlouvou s. p. DIAMO platnou pro o. z. ODRA a kolektivní smlouvou vyššího stupně.

Příspěvky z FKSP: na rekreační pobyt zaměstnance, zájezdy, dary, kulturu a tělovýchovu.

Sociální výpomoci zaměstnancům při řešení složitých a neočekávaných sociálních situací.

Příspěvky zaměstnancům na provoz mobilů při zajišťování provozních záležitostí.

Balená pitná voda poskytovaná zaměstnancům automaty instalovanými v prostorách provozních budov odštěpného závodu.

Provoz ruční myčky aut pro zaměstnance v lokalitě Jeremenko s úhradou jen režijních nákladů.

Podnikové parkoviště, které je hlídáno.

Podnik DIAMO spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami zkoumá jednak průběžnou neformální komunikací s nadřízeným vedoucím, jednak také minimálně jednou za tři roky metodou anonymního dotazníkového průzkumu s dobrovolnou účastí.

3.6. Mzda, zaměstnanecké výhody a FKSP v o. z. ODRA

Na následujících stránkách uvádím, jak je v odštěpném závodu ODRA Ostrava – Vítkovice ošetřen mzdový systém podniku. Rozlišení mezd u dělníků (D) a technicko-hospodářských pracovníků (THP), mimořádné roční odměny, prémie, atd. Poté je pak uvedena tabulka se zaměstnaneckými výhodami podniku.

3.6.1. Mzda

Níže je v Tab. 3.2 Složky mzdy uvedena skladba mzdy v odštěpném závodu ODRA Ostrava – Vítkovice.

RM	min. zachování reálné mzdy		
D	hodinová, tarify s rozpětím		
THP	měsíční, tarify s rozpětím		
MRO	cca 6 % ze mzdy za práci za 01 - 10 cca 1/2 měsíční mzdy		
Prémie	D	30%	
	THP- do 10 TS	25 % měs	
	- od 11 TS	20 % měs 20 % Q	
Příplatky	přesčas	prac. den	25 % *
		so + ne	60 % *
	noc	14 Kč/h	
	so + ne	15 Kč/h	
	svátek	100 % *	
Pohotovost	pracovní den	13 Kč/h, min. 10 % *	
	so + ne	15 Kč/h, min. 10 % *	

* průměrného pracovního výdělku

Zdroj: Interní zdroj

Tab. 3.2 Složky mzdy

3.6.2. Zaměstnanecké výhody

Dále v Tab. 3.3 Zaměstnanecké výhody jsou znázorněny zaměstnanecké výhody a jejich konkretizace.

Pracovní doba	37,5 h týdně (týdenní pružná pracovní doba)
Dovolená	2 týdny nad ZP (30 dnů)
Rozšířený okruh překážek v práci	
Stravenky (gastropass)	70 Kč, z toho 22 Kč zaměstnanec
Příspěvek na penzijní připojištění	900 Kč/ měs
Příspěvek na dovolenou	3 000 Kč (250 Kč/měs prac. poměru)
Příspěvek na zájezd odborů	2x ročně 300 Kč + doprava
Odměny při výročí	50 a 60 let věku
	odchod do SD
	od 10 let pracovního poměru k DIAMO (co 5 let)
Výuky angličtiny	
Sportovní aktivity	tělocvična na volejbal
	bowling
	cvičení žen na lokalitě ODRA
	fotbal
Vánoční večírek	
Hlídané podnikové parkoviště	

Zdroj: Interní zdroj

Tab. 3.3 Zaměstnanecké výhody

3.6.3. Fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“)

Státní podnik DIAMO tvoří a užívá v souladu s navazující vyhláškou MF ČR, č.310/1995 Sb., o FKSP, a je určen k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců (včetně jejich rodinných příslušníků), kteří jsou v pracovním poměru ke státnímu podniku DIAMO.

Tvorba fondu

Je stanovena formou základního přídělu ve výši 2% z ročního objemu nákladů zúčtovaných na mzdy, náhrady mzdy, odměny za pracovní pohotovost zaměstnancům a na odměny a ostatní plnění. Příjmem fondu jsou také splátky půjček (pokud byly účtovány jako použití fondu) a ostatní převody. Vyúčtování skutečného základního přídělu se provádí v souladu s předpisy k roční účetní závěrce.

Zásady pro čerpání FKSP

Při zpracování zásad pro čerpání FKSP, včetně sestavování ročního rozpočtu, je dle § 12 odst. 1 vyhlášky č. 310/1995 Sb. postupováno ve spolupráci s příslušným odborovým orgánem.

Používání fondu

Je prováděno v součinnosti hospodářského vedení s příslušným odborovým orgánem formou příspěvků na:

a) Stravování

- Příspěvek je stanovený ve výši 7,25 Kč na stravenku, která se zaměstnanci poskytuje podle podnikové kolektivní smlouvy.

b) Rekreace

- Pobyt
 - Příspěvek je jednorázový ve výši max. 3 000 Kč na rekreaci zaměstnance a jeho přímých rodinných příslušníků.
- Zájezdy
 - Zaměstnanci budou hrazeny částečně náklady na ubytování v rámci zájezdu organizovaného zaměstnavatelem nebo odborovou organizací v maximální výši 300 Kč na zaměstnance a stejně tak i na jednoho přímého rodinného příslušníka. Příspěvek může být poskytnut dvakrát ročně.
 - Zaměstnanci a jednomu přímému rodinnému příslušníku budou hrazeny částečně náklady na dopravu v rámci zájezdu organizovaného zaměstnavatelem nebo odborovou organizací. Úhrada nákladů na dopravu může být poskytnuta dvakrát ročně.

c) Kultura a tělovýchova

- Na kulturní akce může zaměstnavatel v případě konání akce uhradit 50 % ceny vstupenky, maximálně však 200 Kč na zaměstnance a stejně tak i na jednoho přímého rodinného příslušníka

d) Sociální výpomoci a půjčky

- Lze jednorázově poskytnout sociální výpomoc zaměstnancům a pozůstalým přímým rodinným příslušníkům zaměstnance při řešení složitých a neočekávaných sociálních situací až do výše 15 000 Kč. Za složitou a neočekávanou sociální situaci se považuje např. úmrtí zaměstnance nebo přímého rodinného příslušníka, zničení nebo vážné poškození bytu, domu, bytového zařízení způsobené povodní, požárem, havárií, svízelná životní situace apod.
- Poskytuje se na základě písemné žádosti. Žádost musí obsahovat účel, požadovanou částku a kdo žádá. Součástí žádosti je vyjádření odborové organizace, zda sociální výpomoc doporučuje nebo nedoporučuje.

e) Penzijní připojištění

- Příspěvek z FSKP pro rok 2008 činil 200 Kč/měs. a přísluší:
 - zaměstnanci, který si na penzijní připojištění přispívá částkou nejméně 200 Kč prostřednictvím srážky ze mzdy
 - zaměstnanci, který si na penzijní připojištění nepřispívá prostřednictvím srážky ze mzdy, zajistí zaměstnavatel příspěvek z FSKP na základě zaměstnancem předložených dokladů (potvrzení penzijního fondu, smlouva s penzijním fondem).

f) Příspěvek odborové organizaci

- Poskytuje se na odbornou literaturu, čerpání musí probíhat průběžně a uhrazeny nemohou být dárky, kolekce apod.

g) Dary

- Peněžité dary jsou poskytovány zaměstnancům při těchto výročích:
 - Výročí 20 let nepřetržitého zaměstnání u podniku 1 000 Kč
 - Výročí 25 let nepřetržitého zaměstnání u podniku 1 500 Kč
 - Výročí 30 let nepřetržitého zaměstnání u podniku 2 000 Kč
 - Výročí 35 let nepřetržitého zaměstnání u podniku 2 500 Kč
 - Výročí 40 let a následující pětiletá výročí nepřetržitého zaměstnání u podniku 3 000 Kč
 - Životní výročí 50 let věku 2 000 Kč
 - Životní výročí 60 let věku 3 000 Kč
- Peněžité dary budou vypláceny současně se mzdou a budou zdaňovány.
- Celková výše darů může činit nejvýše 15 % ze základního přídělů do FKSP. Nevyčerpané prostředky určené na dary na konci roku nepropadají, ale lze je převést do dalšího roku pro stejný účel, a to nad stanovený limit.

Nevyčerpané prostředky určené na kalendářní rok lze použít, po vzájemné dohodě mezi odbory a vedením odštěpného závodu, na přerozdělení mezi dohodnutými položkami a to formou změny rozpočtu FKSP v daném roce.

3.7. Použití stanoveného postupu a interpretace získaných údajů

Odštěpný závod ODRA působí ve 4 útvarech a dotazníkové šetření probíhalo na všech těchto pracovištích. K získání informací byla použita primární data, která byla zajištěna pomocí dotazníku (viz Příloha 1). Po celou dobu mé práce mi byly také poskytnuty cenné informace od vedoucího odboru mzdových, personálních a sociálních věcí pana Ing. Zdeňka Kohoutka.

3.7.1. Průběh dotazování

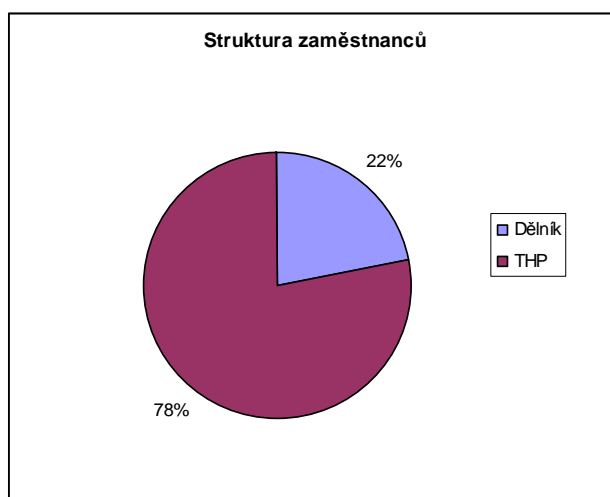
Dotazník byl předán panu Ing. Zdeňku Kohoutkovi vedoucímu odboru mzdových, personálních a sociálních věcí, který jej následně předal k vyplnění zaměstnancům o. z. ODRA. Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci dubnu roku 2010. Ve společnosti letos probíhal audit, z tohoto důvodu dotazování probíhalo v tomto měsíci. Z celkového počtu 260 dotazovaných mi bylo vráceno 87 dotazníků, což značí 33% návratnost. Výzkum probíhal ve všech čtyřech útvarech o. z. ODRA. V dotazníku informuji respondenty

o důvodu šetření a zmiňují také anonymitu tohoto šetření. Vyplněné dotazníky jsou zpracovány na následujících stránkách.

3.7.2. Vyhodnocení dotazníků

Otázka č. 1: Uveďte, prosím, na jaké pozici pracujete.

Dle Grafu 3.3 Struktura zaměstnanců pracuje v organizaci na pozici THP 78 % a 22 % jsou dělníci. Ale Graf 3.2 Struktura zaměstnanců v roce 2010, který vychází z interních dat organizace, zobrazuje podíl jednotlivých zaměstnanců takto: z celkového počtu zaměstnanců je 48 % technickohospodářských pracovníků a celkový počet dělníků je tedy 52 %.

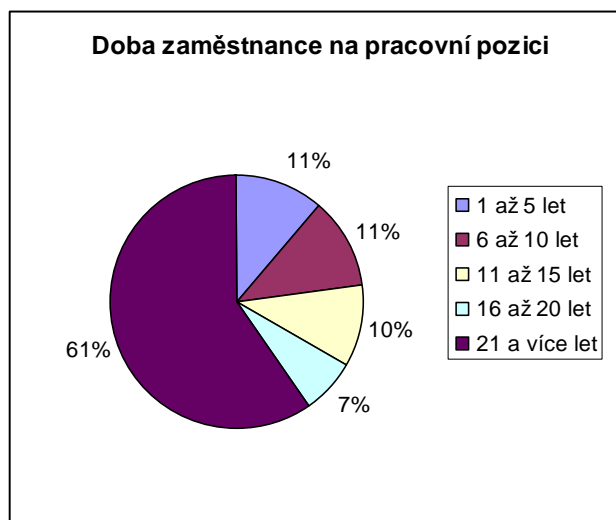


Graf 3.3 Struktura zaměstnanců

Z Grafu 3.3 Struktura zaměstnanců můžeme tedy soudit, že došlo ke zkreslení údajů. I když dotazníkové šetření probíhalo ve všech čtyřech útvarech o. z. ODRA, pro THP byl přístup k dotazníkům snazší a tak z 87 respondentů je plných 78 % THP.

Otázka č. 2: Jak dlouho už na této pozici pracujete?

Graf 3.4 Doba zaměstnance na pracovní pozici ukazuje, že ve společnosti převládají zaměstnanci, kteří zde pracují již dlouhodobě. V organizaci pracuje 61 % zaměstnanců, kteří jsou zde více než 21 let. Graf 3.4 Doba zaměstnance na pracovní pozici také ukazuje, že další časové intervaly jsou zastoupeny téměř ve stejných hodnotách (přibližně kolem 10 %).

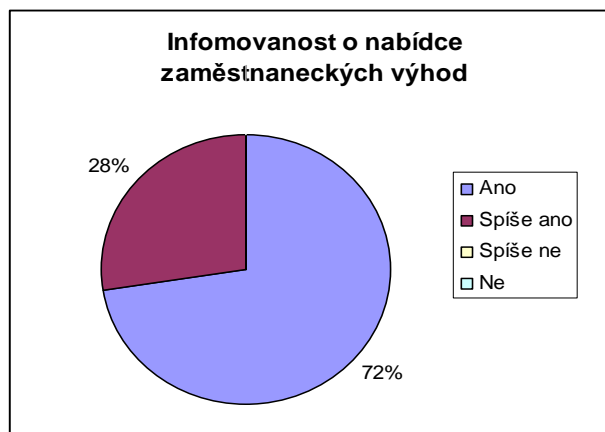


Graf 3.4 Doba zaměstnance na pracovní pozici

Vzhledem k tomu, že byl odštěpný závod ODRA prodejem části OKD a. s. převeden na DIAMO, státní podnik, tak se do doby trvání pracovního poměru na dané pozici započítává i doba trvání pracovního poměru zaměstnanců k OKD a. s., včetně dceřiných akciových společností. A tak Graf 3.4 Doba zaměstnance na pracovní pozici zobrazuje, že ve společnosti převládají zaměstnanci, kteří zde dlouhodobě pracují.

Otázka č. 3: Jste dostatečně srozuměn/a s tím, jaké zaměstnanecké výhody máte možnost čerpat?

U této otázky nikdo z respondentů neodpověděl záporně. Graf 3.5 Informovanost o nabídce zaměstnaneckých výhod jednoznačně ukazuje, že celých 72 % je plně srozuměno s tím, jaké zaměstnanecké výhody mají možnost čerpat.

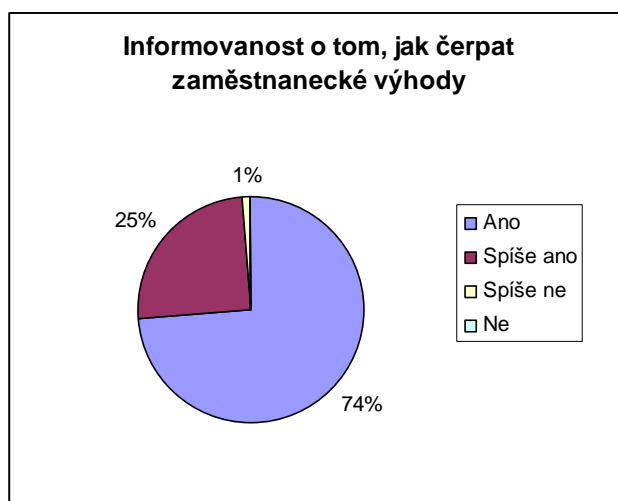


Graf 3.5 Informovanost o nabídce zaměstnaneckých výhod

Lze z toho vyvodit, že informovanost ohledně nabídky zaměstnaneckých výhod je ve společnosti na velmi dobré úrovni.

Otázka č. 4: Jste dostatečně informován/a o tom, jak tyto zaměstnanecké výhody využívat?

Z Grafu 3.6 Informovanost o tom, jak čerpat zaměstnanecké výhody je patrné, že 74 % respondentů je plně spokojeno s informovaností a 25 % je spíše spokojeno.

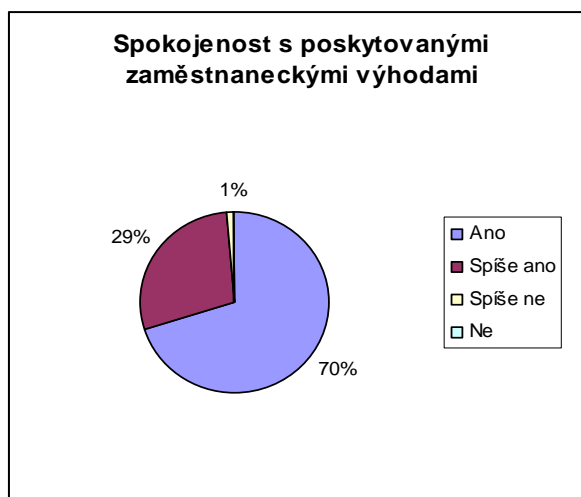


Graf 3.6 Informovanost o tom, jak čerpat zaměstnanecké výhody

Podobně jako u předcházející otázky i tady v Grafu 3.6 Informovanost o tom, jak čerpat zaměstnanecké výhody můžeme vidět, že zaměstnanci jsou dostatečně informováni, jakým způsobem mohou dané zaměstnanecké výhody čerpat.

Otázka č. 5: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

Graf 3.7 Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami opět názorně zobrazuje spokojenost se zaměstnaneckými výhodami, které společnost nabízí. 70 % respondentů je plně spokojeno, 29 % je spíše spokojeno a pouhé 1 % je spíše nespokojeno s nabídkou zaměstnaneckých výhod.

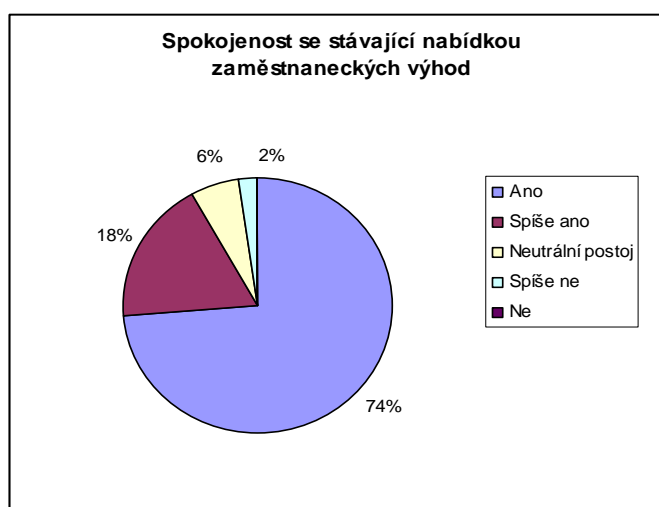


Graf 3.7 Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami

Lze tedy soudit, že v organizaci je převládá spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami.

Otázka č. 6: Jste spokojen/a se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod?

U této otázky jsem se zaměřila na stávající nabídku zaměstnaneckých výhod. Odpovědi, jsou graficky znázorněny v Grafu 3.8 Spokojenost se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod. Výsledky jsou následující: celých 74 % respondentů je plně spokojených, mezi spíše spokojené respondenty patří 18 %, neutrální postoj zaujímá 6% respondentů a pouhé 2 % respondentů uvedlo, že je spíše nespokojena.

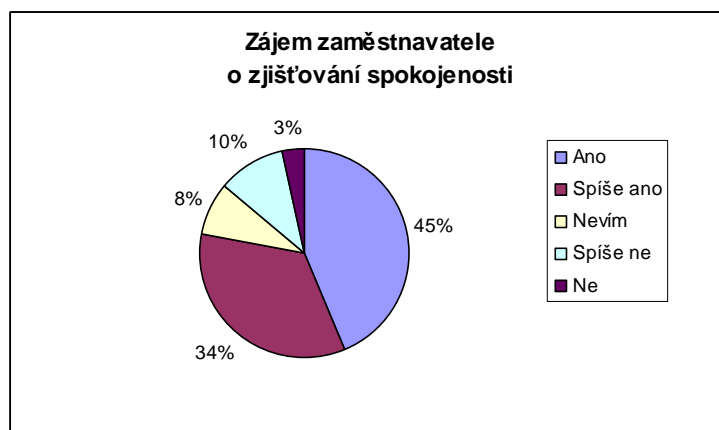


Graf 3.8 Spokojenost se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod

Můžeme říci, že 92 % respondentů vyhovuje stávající nabídka zaměstnaneckých výhod a lze z toho usuzovat, že by nyní tuto nabídku zaměstnaneckých výhod ponechali beze změn.

Otázka č. 7: Cítíte zájem ze strany zaměstnavatele o zjišťování Vaší spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami?

V této otázce jsem se zajímala o to, zda zaměstnanci vnímají snahu zaměstnavatele při zjišťování jejich spokojenosti – zda se zaměstnavatel zajímá o jejich názory nebo připomínky k zaměstnaneckým výhodám. Graf 3.9 Zájem zaměstnavatele o zjišťování spokojenosti znázorňuje, že 45 % respondentů vnímá zájem ze strany zaměstnavatele, dalších 34 % respondentů částečně vnímá tento zájem, 10 % nepocituje dostatečný zájem a 8 % respondentů si není jista.



Graf 3.9 Zájem zaměstnavatele o zjišťování spokojenosti

Výsledky odpovědí u této otázky potvrzují, že je převážná většina dotázaných zaměstnanců organizace spokojená (celkem 79 %). Což je pro organizaci důkazem, že vyvíjí snahu o své zaměstnance opravdu pečovat a vycházet vstříc jejich připomínkám a prosbám.

Otázka č. 8: Mají poskytované zaměstnanecké výhody vliv na Váš pracovní výkon (jsou pro Vás podnětem k lepšímu pracovnímu výkonu)?

Graf 3.10 Vnímání zaměstnaneckých výhod jako podnětu k lepšímu pracovnímu výkonu zobrazuje následující výsledky: 39 % dotázaných zaměstnanců vidí v zaměstnaneckých výhodách podnět k lepšímu pracovnímu výkonu, dalších 21 % v zaměstnaneckých výhodách spatřuje částečný podnět. 11 % si není jisto. Oproti tomu celých 29 % dotázaných uvedlo, že zaměstnanecké výhody nemají vliv na jejich pracovní výkon (z toho 16 % vůbec ne a 13 % spíše ne).



Graf 3.10 Vnímání zaměstnaneckých výhod jako podnětu k lepšímu pracovnímu výkonu

Odpovědi u této otázky nebyly tak jednoznačné jako u předcházejících. Možná příčina může být v tom, že některé zaměstnanecké výhody respondenti „nevidí“ jako zaměstnanecké výhody a vnímají je jako běžnou součást jejich pracovního života a pracovního prostředí (např. hlídané parkoviště, stravenky, balená pitná voda).

Otázka č. 9: Byla by pro Vás ztráta nebo nevyhovující změna zaměstnaneckých výhod důvod k odchodu ze zaměstnání?

V Grafu 3.11 Ochod ze zaměstnání z důvodu ztráty nebo změny zaměstnaneckých výhod vidíme, že drtivá většina respondentů tj. 92 % (z toho 45 % určitě ne a 47 % spíše ne) by neopustila zaměstnání při ztrátě zaměstnaneckých výhod nebo nevyhovující změně. 5 % respondentů by pravděpodobně opustilo zaměstnání a zbývajících 3 % by určitě odešla ze zaměstnání.

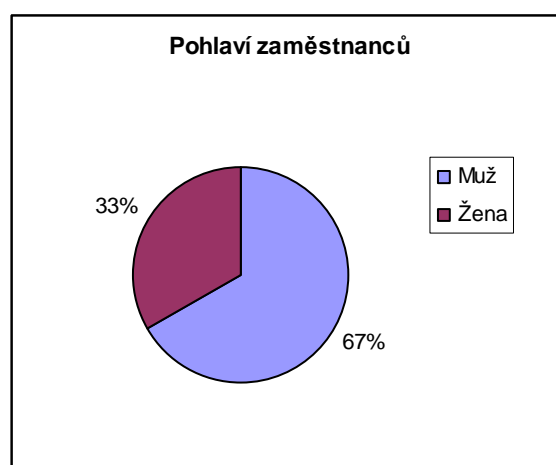


Graf 3.11 Odchod ze zaměstnání z důvodu ztráty nebo změny zaměstnaneckých výhod

Tato skutečnost, která je graficky znázorněna výše se může týkat různých aspektů – záleží jen na jedinci, co upřednostňuje, v čem spatřuje podnět pro setrvání v organizaci nebo lepšímu pracovnímu výkonu. Může to být mzdový systém, kariérní postup, loajalita vůči firmě, práce, která ho baví a stimuluje atd.

Otázka č. 10: Pohlaví.

Dotazníkového šetření se zúčastnili spíše muži - 67 % respondentů, zbývajících 33 % jsou tedy ženy. Tuto skutečnost znázorňuje Graf 3.12 Pohlaví zaměstnanců

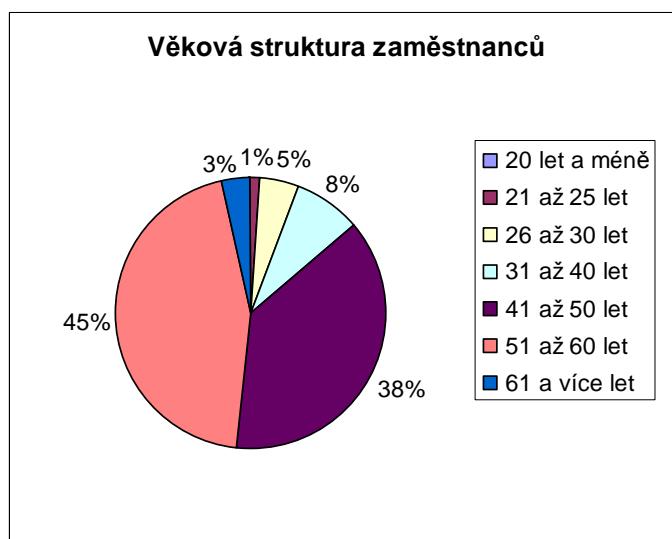


Graf 3.12 Pohlaví zaměstnanců

Můžeme z toho vyvodit, že ve společnosti jsou zaměstnání převážně muži.

Otázka č. 11: Kolik je Vám let?

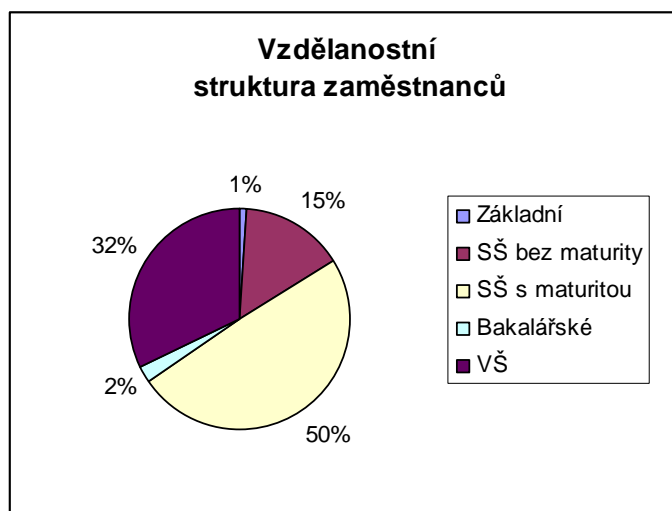
Graf 3.13 Věková struktura zaměstnanců zobrazuje věkovou strukturu zaměstnanců v organizaci. 45 % respondentů je ve věku 51 až 60 let a hned za touto hodnotou je s 38 % interval 41 až 50 let. Za zmínku stojí, že ve vybraném vzorku respondentů se nevyskytl žádný v kategorii 20 let a méně a pouze jeden respondent v intervalu 21 až 25 let.



Graf 3.13 Věková struktura zaměstnanců

Otázka č. 12 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3.14 Vzdělanostní struktura zaměstnanců ukazuje, že 50 % respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, hned za touto hodnotou je se svými 32 % vysokoškolské vzdělání. Středoškolské vzdělání bez maturity uvedlo 15 % respondentů.



Graf 3.14 Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Jak již jsem zmiňovala hned u první otázky, tak z celkového počtu 87 respondentů bylo 68 respondentů pracujících jako THP. Domnívám se tedy, že i tímto je ovlivněna vzdělanostní struktura sledovaného vzorku respondentů.

3.7.3. Zjištění závislosti jednotlivých znaků

Pro zjištění závislosti dvourozměrného statistického souboru jsem použila níže uvedený Vzorec (3.1) Pearsonův koeficient kontingence, který se značí C_P (potřebné údaje jsem čerpala z přenášek Aplikované statistiky RNDr. Anny Madryové, Ph.D.).

$$C_P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}} \quad (3.1)$$

N = rozsah dvourozměrného statistického souboru

Kde je potřeba určit hypotézy:

H_0 : znaky x a y jsou nezávislé

H_1 : znaky x a y jsou závislé

H_0 přijímáme na hladině významnosti 5%, je-li $\chi^2_{\text{exp}} < \chi^2_p (m-1)*(n-1)$.

Pearsonův koeficient kontingence nabývá hodnot z polozavřeného intervalu $(0; 1)$. Závislost mezi sledovanými znaky je tím silnější, čím je hodnota Pearsonova koeficientu C_P bližší jedné.

Závislost jsem zjišťovala mezi odchodem ze zaměstnání z důvodu ztráty nebo nevyhovující změny zaměstnaneckých výhod a

- a) pozicí zaměstnance,
- b) vzděláním zaměstnance.

Potřebné údaje jsem získala z dotazníkového šetření (viz Příloha 1) a následující výpočty jsem prováděla pomocí kontingenčních tabulek, matematických a statistických funkcí v programu Microsoft Excel (Přílohy 2 až 4).

a) Odchod ze zaměstnání a pozice zaměstnance

Údaje pro výpočet závislosti mezi odchodem ze zaměstnání ve vazbě na zaměstnanecké výhody a pozicí zaměstnance jsou uvedeny v Příloze 3. Po dosazení do Vzorce (3.1) Pearsonův koeficient kontingence jsem dospěla k následujícímu výsledku:

$$C_P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}} = \sqrt{\frac{7,814728}{7,814728 + 87}} = 0,287091 \quad (3.2)$$

Stanovení hypotéz:

H₀: Znaky odchod ze zaměstnání a pozice zaměstnance jsou nezávislé

H₁: Znaky odchod ze zaměstnání a pozice zaměstnance jsou závislé

$$\chi^2_{\exp} 2,260795253 < \chi^2_p 7,814727764 \rightarrow H_0 \text{ přijímáme}$$

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že tyto znaky jsou na sobě nezávislé. Také Pearsonův koeficient kontingence poukazuje (je blíže k nule), že závislost mezi těmito znaky je nepatrná.

b) Odchod ze zaměstnání a vzdělání zaměstnance

Podklady pro výpočet závislosti mezi odchodem ze zaměstnání a ve vazbě na zaměstnanecké výhody pozicí zaměstnance jsou uvedeny v Příloze 4. Opět jsem použila Vzorec (3.1) Pearsonův koeficient kontingence a dospěla jsem k tomuto výsledku:

$$C_P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}} = \sqrt{\frac{21,02606982}{21,02606982 + 87}} = 0,44117893 \quad (3.3)$$

Stanovení hypotéz:

H₀: Znaky odchod ze zaměstnání a vzdělání zaměstnance jsou nezávislé

H₁: Znaky odchod ze zaměstnání a vzdělání zaměstnance jsou závislé

$$\chi^2_{\exp} 23,72862349 > \chi^2_p 21,02606982 \rightarrow H_0 \text{ zamítáme}$$

U těchto znaků H_0 zamítáme, takže jsou na sobě závislé. Pokud porovnáme výsledky Pearsonova koeficientu kontingence u obou zkoumaných závislostí, můžeme si všimnout, že závislost mezi odchodem ze zaměstnání a pozicí zaměstnance je skoro o polovinu menší než závislost mezi odchodem ze zaměstnání a vzdělání zaměstnance. Z toho můžeme usuzovat, že vzdělání má na odchod ze zaměstnání z důvodu ztráty nebo nevyhovující změny zaměstnaneckých výhod větší vliv než pozice zaměstnance.

4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace

V první části výzkumu probíhalo dotazníkové šetření. Soubor respondentů se skládal z 87 zaměstnanců odštěpného závodu ODRA Ostrava – Vítkovice. Z dotazníkového šetření vyplývá, že se jej zúčastnili převážně muži (67 % respondentů) na pozici THP. Z celkového vzorku respondentů bylo plných 78 % právě na pozici THP. Z interních informací, které mi byly poskytnuty, však vyplývá, že z celkového počtu zaměstnanců odštěpného závodu ODRA Ostrava – Vítkovice pracuje na pozici THP 48 %. Vzhledem k tomu, že většina respondentů zastává stejnou pozici a mají stejná práva a povinnosti, je pravděpodobné, že zkoumaný vzorek respondentů bude spíše odrážet vnímání zaměstnaneckých výhod THP.

Při zjišťování vzdělanostní struktury vyplynulo, že převažuje středoškolské vzdělání s maturitou se svými 50 % a dalších 32 % respondentů má vysokoškolské vzdělání. Myslím si, že vzdělanostní struktura odráží právě výše zmiňovaný vzorek respondentů – tedy THP.

Ve vybraném vzorku respondentů převažují zaměstnanci, kteří již dlouhodobě setrvávají v organizaci – plných 61 % respondentů zastává svou pozici více než 21 let. Organizaci to signalizuje, že se zde nevyskytuje vysoká fluktuace zaměstnanců a to i za předpokladu (jak již jsem podotýkala na přecházejících stránkách), že odštěpný závod ODRA prodejem části OKD, a. s. byl převeden na DIAMO, státní podnik a do doby trvání pracovního poměru se započítává i doba trvání pracovního poměru zaměstnanců k OKD, a. s., včetně dceřiných akciových společností. Tato skutečnost má dle mého názoru také vliv na věkovou strukturu vybraného vzorku respondentů – převládá zde věkový interval 51 až 60 let, hned poté je s 38 % interval 41 až 50 let. Vnímání zaměstnaneckých výhod se určitě s věkem mění – díky zkušenostem a změnou preferencí zaměstnanců. V organizaci převládají již výše zmiňované dva věkové intervaly - spokojenost a názory na zaměstnanecké výhody těchto zaměstnanců je velice podobná a nevyskytují se zde žádné větší odchylky. Organizaci bych doporučila, aby si prostřednictvím těchto dlouhodobých a zkušených zaměstnanců (převážně na pozici THP), „vychovala“ a zaškolila nové zaměstnance (kteří budou v následujících letech přijímáni), aby i v budoucnu měla zaměstnance, kteří budou podávat stejné pracovní výkony jako nynější dlouhodobí zaměstnanci.

Výsledky odpovědí na otázky zaměřené na vnímání zaměstnaneckých výhod potvrzují, že drtivá většina dotazovaných zaměstnanců je spokojena (spokojenost se zaměstnaneckými výhodami potvrdilo 99 %), což je pro odštěpný závod ODRA Ostrava – Vítkovice důkazem, že vyvíjejí snahu o své zaměstnance pečovat. Pokud se na výsledky podíváme blíže, tak celková spokojenost u stávající nabídky poskytovaných zaměstnaneckých výhod je 92 %. Organizaci to značí, že pro zaměstnance poskytuje zajímavé zaměstnanecké výhody, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni. Na spokojenost zaměstnanců má vliv i snaha organizace informovat zaměstnance o zaměstnaneckých výhodách a srozumitelně jim podávat údaje o možnostech čerpání jednotlivých zaměstnaneckých výhod. Organizaci bych doporučila, aby i nadále využívala zjišťování spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření - případě se zaměřením na dělnické profese, které se v mém vzorku respondentů vyskytovali v zastoupení pouhých 22 %.

Respondentů, kteří vnímají zaměstnanecké výhody jako podnět k lepšímu pracovnímu výkonu je 39 %, další 21 % respondentů je vnímá jako částečný podnět – celkem je to tedy 60 %. Zbývajících 40 % si není jisto, jestli zaměstnanecké výhody mají vliv na jejich pracovní výkon nebo v nich nevidí stimul k lepšímu pracovnímu výkonu. Možnou příčinu můžeme hledat v tom, že tito respondenty si „neuvědomují“, že dané zaměstnanecké výhody jsou zaměstnaneckými výhodami – vnímají je jako běžnou součást pracovního vztahu (např. podnikové parkoviště, balená pitná voda apod.). Je potřeba si uvědomit, že z pohledu zaměstnance jsou opravdu zaměstnanecké výhody jen to, co on vnímá jako zaměstnaneckou výhodu. Navíc zaměstnanci mohou v průběhu roku (nebo pracovního života), měnit své preference, současně mají rok od roku jiné potřeby, nové zájmy apod. U této skupiny respondentů bych tedy doporučila analyzovat, co vnímají a nevnímají jako zaměstnanecké výhody a zjistit, co by jako zaměstnanecké výhody ocenili.

V druhé části výzkumu jsem se zaměřila a zjišťování závislosti mezi odchodem ze zaměstnání z důvodu ztráty zaměstnaneckých výhod nebo nevyhovující změny zaměstnaneckých výhod a

- a) pozice zaměstnance
- b) vzdělání zaměstnance.

Dle výsledků odchod ze zaměstnání a pozice zaměstnance jsou na sobě nezávislé. Ale naopak odchod ze zaměstnání ve vztahu k zaměstnaneckým výhodám a vzdělání zaměstnance

jsou veličiny na sobě závislé, jak poukazuje Pearsonův koeficient kontingence, který je 2x tak velký při porovnání těchto veličin. Tento koeficient značí sílu závislosti. Závislost mezi veličinami odchod ze zaměstnání a vzdělání zaměstnance dosáhla nemalé hodnoty - lze soudit, že vzdělání více ovlivňuje vnímání zaměstnaneckých výhod. Proto předpokládám, že vnímání zaměstnaneckých výhod je spíše vázáno na vzdělání respondenta než na jeho pozici ve firmě.

Výsledky šetření byly pro organizaci příznivé a proto bych navrhla i nadále zjišťovat potřeby a požadavky zaměstnanců, protože to s čím jsou spokojeni nyní se může v budoucnu změnit. Organizaci bych doporučila, aby využívala zjišťování spokojenosti zaměstnanců (stejně jako dosud) metodou anonymního dotazníkového průzkumu – případě se zaměřením na dělnické profese, které se v mém vzorku respondentů vyskytovali v malém zastoupení 22 %.

5. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zkoumat vnímání poskytovaných zaměstnaneckých výhod zaměstnanci ve zvolené společnosti DIAMO, státní podnik, odštěpný závod ODRA Ostrava – Vítkovice.

Sledovaná problematika je spojena s personální činností organizace a proto je v teoretické části práce obsažena především teorie, která se zabývá vymezením pojmu motivace a poté charakteristika strategie a tvorba hmotné stimulace. Dále v teoretické části ještě uvádím výčet některých zaměstnaneckých výhod. Na konci této části bakalářské práce zmiňuji metodologii výzkumu.

Praktická část je věnována systému zaměstnaneckých výhod, který je využíván ve společnosti DIAMO, státní podnik, odštěpný závod ODRA Ostrava – Vítkovice. Pro zjištění struktury a spokojenosti zaměstnanců jsem zvolila metodu dotazníkového šetření.

Výsledky šetření ukázaly, že strukturu zaměstnanců tvoří převážně muži a nejvyšší dosažené vzdělání převažuje středoškolské vzdělání s maturitou. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že se jej zúčastnili převážně respondenti na pozici THP. Zkoumaný vzorek respondentů tedy spíše reflektuje vnímání zaměstnaneckých výhod THP.

Věková struktura vybraného vzorku respondentů vypovídá o tom, že organizace má převážně zaměstnance vyššího věku - převládá věk 51 let a více. Organizace by měla v budoucnu počítat se začleňování a umisťování nových zaměstnanců. Věk je jedním z významných faktorů, který ovlivňuje na pracovní chování, proto by bylo vhodné, aby zaučení nových zaměstnanců bylo prováděno právě dlouholetými a zkušenými zaměstnanci.

Bylo také zjištěno, že na vnímání zaměstnaneckých výhod má větší vliv zaměstnancovo vzdělání než jeho pozice a že 40 % respondentů si není jisto nebo nevidí v zaměstnaneckých výhodách podnět k lepším pracovním výkonům. Společnost by měla do budoucna s touto situací operovat, protože působí na výsledky zaměstnanců. Pokud budou zaměstnanecké výhody a jejich hodnota správně komunikována zaměstnancům, může organizace očekávat, že zaměstnanci budou vnímat zaměstnanecké výhody jako zaměstnanecké výhody (a ne jako

běžnou část jejich odměny). Touto cestou organizace ovlivňuje výkon zaměstnance, protože mu vysílá signál, že si jeho práce váží a dokáže ji ocenit.

Z provedeného šetření vyplývá, že organizace poskytuje takové zaměstnanecké výhody, se kterými je naprostá většina respondentů spokojena. Odštěpný závod ODRA Ostrava – Vítkovice dostatečně informuje své zaměstnance o zaměstnaneckých výhodách a také o možnostech jejich čerpání - tak zachovává systém zaměstnaneckých výhod transparentní. Převážná část respondentů v dotazníkovém šetření také potvrdila, že vnímá zájem zaměstnavatele při zjišťování jejich spokojenosti. Je tedy zřejmé, že v tomto směru se organizace ubírá správným směrem.

Seznam použité literatury

Literatura

ARMSTRONG M.; *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 987-80-247-2890-2

ARMSTRONG M.; *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

HORVÁTHOVÁ P.; ČOPÍKOVÁ A; *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6

KLEIBEL, J.; DVOŘÁKOVÁ Z.; HÜTTLOVÁ E.; *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994 126 s. ISBN 80-7079-988-9

TOMŠÍK P.; *Odměňování při řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 83 s. ISBN 80-7157-846-0

Zahraniční literatura

HAMMER T. H.; BACHARACH S. B.; *Reward Systems and Power Distribution*. New York, 1977. 119 s.

Internetové zdroje

<http://www.diamo.cz/diamo-statni-podnik-straz-pod-ralskem> 26. 6. 2009

<http://www.diamo.cz/odra> 26. 6. 2009

<http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/> 17. 3. 2010

<http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/> 17. 3. 2010

<http://www.okd.cz/cz/zamestnani-1/ostatni-profese/> 18. 4. 2010

<http://www.okd.cz/cz/zamestnani-1/dulni-profese/> 18. 4. 2010

<http://www.skrivanek.cz/napsali-o-nas.php?sx=64> 18. 4. 2010

<http://kariera.ihned.cz/c1-13957620-karieraweb-benefity-k-cemu-vlastne-jsou> 2. 5. 2010

Ostatní zdroje

Výroční zpráva DIAMO s. p. za rok 2007

Deník MF DNES 12. listopadu 2009

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Struktura systému odměňování	4
Obr. 2.2 Motivační situace	6
Obr. 2.3 Poskytované zaměstnanecké výhody	17

Seznam tabulek

Tab. 3.1 Počet zaměstnanců v letech 2002 až 2010	24
Tab. 3.2 Složky mzdy	28
Tab. 3.3 Zaměstnanecké výhody	29

Seznam grafů

Graf 3.1 Počet a struktura zaměstnanců	24
Graf 3.2 Struktura zaměstnanců v roce 2010	25
Graf 3.3 Struktura zaměstnanců	33
Graf 3.4 Doba zaměstnance na pracovní pozici	34
Graf 3.5 Informovanost o nabídce zaměstnaneckých výhod	34
Graf 3.6 Informovanost o tom, jak čerpat zaměstnanecké výhody	35
Graf 3.7 Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami	36
Graf 3.8 Spokojenost se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod	36
Graf 3.9 Zájem zaměstnavatele o zjišťování spokojenosti	37
Graf 3.10 Vnímání zaměstnaneckých výhod jako podnětu k lepšímu pracovnímu výkonu	38
Graf 3.11 Odchod ze zaměstnání z důvodu ztráty nebo změny zaměstnaneckých výhod	39
Graf 3.12 Pohlaví zaměstnanců	39
Graf 3.13 Věková struktura zaměstnanců	40
Graf 3.14 Vzdělanostní struktura zaměstnanců	40

Seznam vzorců

Vzorec (3.1) Pearsonův koeficient kontingence	41
Vzorec (3.2) Odchod ze zaměstnání a pozice zaměstnance	42
Vzorec (3.3) Odchod ze zaměstnání a vzdělání zaměstnance	42

Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
D	dělník
DD	dělník pracující v dole
DP	dělník pracující na povrchu
MRO	mimořádné roční odměny
o. z.	odštěpný závod
RM	růst mezd
s. p.	státní podnik
SD	starobní důchod
THP	technickohospodářský pracovník
TS	tarifní stupeň

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne.....

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha 1	Dotazník
Příloha 2	Základní tabulky a údaje k výpočtům
Příloha 3	Odchod ze zaměstnání a pozice zaměstnance
Příloha 4	Odchod ze zaměstnání a vzdělání zaměstnance